

2 Ervaringen van koplopers¹

Koplopers in maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn bedrijven met een duidelijke staat van dienst op dit terrein. Ze werken al jarenlang vanuit deze filosofie en vinden dat vanzelfsprekend zonder daar noodzakelijkerwijs prat op te gaan. Het is deze bedrijven gelukt om maatschappelijk verantwoord ondernemen te integreren in de bedrijfsvoering. Voor hen is het een commercieel succes. Hoe hebben ze dat voor elkaar gekregen? Wat onderscheidt juist deze bedrijven van anderen?

Een aantal bedrijven is zonder dat zij dit zelf oorspronkelijk zo noemden, al vele jaren bezig met maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Zij realiseerden zich dat de omgeving van hun bedrijf ingrijpend aan het veranderen was. Die omgeving stelde daardoor andere en nieuwe eisen. Eisen die verder gingen dan het traditionele 'antwoord' van het bedrijf gebaseerd op een louter economisch perspectief. Die veranderingen motiveerden deze bedrijven om sociale en ecologische aspecten op te nemen in hun bedrijfsbeleid en -strategie en daarnaar te gaan handelen. En dat doen zij nu nog steeds. Voor hen is ondertussen MVO een onderdeel van de kernactiviteiten van hun bedrijf geworden.

Zij weten inmiddels uit ervaring dat MVO een complex vraagstuk is dat zich afspeelt op het snijvlak van het bedrijf en samenleving. Wil dat vraagstuk goed aangepakt worden, dan vraagt dat om nieuwe manieren van samenwerken binnen en buiten de onderneming.

Deze inleidende observaties zijn gebaseerd op negen Europese bedrijven die te beschouwen zijn als koplopers op het terrein van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze bedrijven zijn:

1 Beaconpress (drukkerij, UK)	5. Hartmann (verpakkingen, Denemarken)
2 Betapharm (verkoop en marketing van patentvrije medicijnen, Duitsland)	6. Rohner (meubel textiel, Zwitserland)
3. Carillion (bouw, UK)	7. Sabaf (gasfornuis-branders, scharnieren gasfornuizen, Italië)
4. ITT Flygt (pompen, Zweden)	8. Simon Lévelt (koffie en thee, Nederland)

Bovenstaande organisaties beseften in de loop van de tijd dat zij geconfronteerd werden met een veranderende omgeving. Hierbij ging het niet om de alledaagse veranderingen in de markt, maar om fundamentele veranderingen in de maatschappelijke omgeving. Juist die veranderingen stelden nieuwe eisen die niet zuiver economisch van aard waren. Op basis van dat inzicht kozen zij ervoor om op een ingrijpende manier op deze veranderingen te reageren. Kern voor hen was daarbij het zoeken naar een verbinding tussen MVO en hun business propositie.

¹ Dit hoofdstuk is gebaseerd op onderzoek uitgevoerd door dr. Jan Jonker en prof.dr. Nigel Roome met bijdrage van drs. Marcel Postema en drs. Robert Paul Doove.

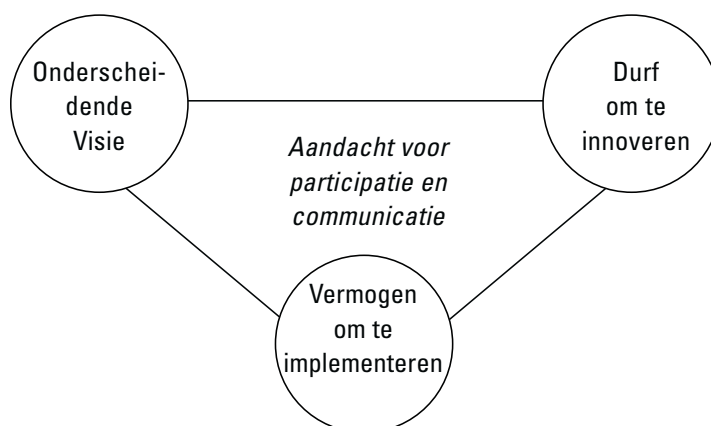
Hartmann (Denemarken) vormt een goede illustratie van de wijze waarop MVO strategisch is ingebed. Het bedrijf Hartmann maakt verpakkingsmaterialen uit papierpulp voor kwetsbare producten (eieren, elektronica e.d.). Het bedrijf heeft 2.300 werknemers en 13 productielocaties. Het ontwikkelen van een strategische aanpak van MVO was gebaseerd op groeiende aandacht voor milieuaspecten in de samenleving. Dit leidde binnen het bedrijf tot een verschuiving van een reactieve, ad-hoc benadering naar een lange-termijn strategische aanpak. De CEO nam daarin het voortouw. De aanpak vertaalde zich in de ontwikkeling van een set samenhangende instrumenten voor de volledige waardeketen (de STEP® modellen). De sleutel voor succes was dat duurzaamheid gezien werd als een mogelijkheid om nieuwe ideeën en manieren van werken te introduceren.

De acht onderzochte bedrijven beschouwden het zoeken naar die verbinding als een *strategisch leer proces* waarin zij de veranderende maatschappelijke omgeving vertaalden in nieuwe ideeën en concepten. MVO werd voor hen zichtbaar op drie verschillende manieren:

- 1 In de *motieven* om de inbedding van MVO op strategisch niveau op te pakken;
- 2 In de innovatieve *ideeën* over het ontwikkelen van een strategische benadering; en
- 3 In de concrete *middelen* die zij gebruiken om deze benadering in de praktijk te brengen.

Hoe elk van de acht onderzochte bedrijven bovenstaande motieven, ideeën en middelen vertaalde binnen de eigen organisatie, bleek maatwerk te zijn. Maar wat deze bedrijven delen is het vermogen om MVO daadwerkelijk te integreren in hun onderneming. Op grond van gesprekken met vertegenwoordigers van deze bedrijven springen drie kenmerken in het oog die van cruciaal belang zijn bij de integratie van MVO. Allen hebben een onderscheidende *visie*, de durf om te *innoveren* en het vermogen om vernieuwingen te *implementeren* (zie Figuur 1). Deze drie kenmerken worden hieronder toegelicht.

Figuur 1: Visie, innovatie en implementatie



Onderscheidende visie

Binnen alle koploperbedrijven was een sleutelfiguur aanwezig die een visie op maatschappelijk verantwoord ondernemerschap wilde ontwikkelen en daarvoor ook de capaciteiten en macht bezat. De sleutelfiguur was zich bewust van het feit dat de aard en kwaliteit van de relaties van het bedrijf met zijn stakeholders fundamenteel moesten veranderen. Vaak hebben negatieve ervaringen met stakeholders tot dit besef geleid. De sleutelfiguur erkende dat de geconstateerde problemen niet meer op de gebruikelijke manier konden worden opgelost. Daarom werd gezocht naar vernieuwing van het bedrijf op basis van nieuwe waarden en samenwerkingsverbanden. Zo richtte Betapharm (Duitsland) een nieuwe organisatie op (BetaInstituut) waar stakeholders (hier: artsen, patiënten en verzekeraars) op verschillende manieren (digitaal, per telefoon en op papier) informatie konden krijgen over het gebruik en de combinatie van medicijnen. Rohner (Zwitserland) ontwikkelde een nieuwe organisatie- en productie concept voor de fabricage van recyclebaar textiel gebaseerd op de levenscyclus van de grondstoffen.

Voor alle acht onderzochte koplopers geldt dat om succesvol te worden, de nieuw ontwikkelde visie uiteindelijk moest leiden tot verbetering van de bedrijfsprestaties op een of meerdere van de volgende terreinen. Dit kon gebeuren door het creëren van extra omzet, kosten te verlagen, de winstgevendheid te vergroten of de marktpositie te versterken. Maar verhoogde rendementen konden ook indirect bereikt worden, bijvoorbeeld door bescherming van de reputatie, risicomanagement of de ontwikkeling van nieuwe marktkansen. Uiteindelijk blijken al deze bedrijven in staat om vanuit die visie nieuwe marktkansen te benutten door andere samenwerkingsverbanden aan te gaan met mensen binnen en vooral ook buiten de onderneming. Bij Betapharm gebeurde dat door samen te gaan werken met artsen, patiënten en verzekeraars – hoogst ongewoon in die context. Bij Rohner (Zwitserland) door het aangaan van intensieve samenwerkingverbanden met een universiteit. Meestal wist de sleutelfiguur zelf draagvlak in de organisatie te creëren voor deze nieuwe visie. Maar soms mobiliseerde hij daarvoor de steun van één of meerdere andere mensen binnen of buiten het bedrijf zoals de lokale gemeente waar gebouwd werd (Carillon - Engeland).

Durf om te innoveren

Binnen alle bedrijven was stap twee het omzetten van de geformuleerde visie in praktische uitvoerbare ideeën. De sleutelfiguren in de verschillende organisaties besloten hierover niet alleen. De keuze voor bepaalde vernieuwingen werd meestal gebaseerd op een combinatie van bestaande interne ondernemingslogica en ideeën die van buiten werden aangedragen, bijvoorbeeld door adviseurs, wetenschappers of klanten. Daarbij bleken telkens twee voorwaarden van belang om de geformuleerde visie om te zetten in concrete voorstellen: 'geduld' en 'experimenteer ruimte'. Het kostte tijd om een innovatie daadwerkelijk te verzilveren. Bovendien moesten de organisaties de ruimte (en dus de middelen) creëren om te kunnen experimenteren. Pas nadat de hoofdlijnen voor de vernieuwing uitgekristalliseerd waren, konden deze

overdraagbaar gemaakt worden naar andere mensen binnen de organisatie. Dit leidde in vrijwel alle gevallen tot de ontwikkeling van een (management)systeem, niet zelden gebaseerd op reeds bestaande systemen. Hierdoor konden mensen in de organisatie de samenhang tussen de verschillende aandachtspunten beter zien in plaats van de visie te vertalen in een aantal los van elkaar staande activiteiten. Door het formuleren en systematisch uitwerken van die totaalvisie werd de kracht van deze koplopers echt zichtbaar. De gekozen benadering - hoe verschillend soms ook - sloot aan bij de beleavingswereld van individuele medewerkers. Daardoor herkenden zij zich in de nieuwe visie en werden zij aangemoedigd bij te dragen aan de praktische uitwerking ervan. Alle acht koplopers hechtten veel waarde aan deze interactieve vorm van communicatie en betrokkenheid van medewerkers. Zo zei één van de geïnterviewden: "De reden voor succes is de motivatie van onze medewerkers. Mensen zijn noodzakelijk voor alle processen en iedereen staat daar voor en kent de behoeftes van het bedrijf. Zij zien het als 'mijn Betapharm'. Iedereen kent zijn rol en de cultuur wordt gevoed door onze inspanningen op het terrein van verantwoord ondernemen."

Vermogen om te implementeren

De nieuwe visie en de praktische uitwerking daarvan landden goed in de acht onderzochte bedrijven omdat de organisatie zelf ook meeveranderde. De verankering van de visie en concrete ideeën vond plaats op verschillende manieren: door trainingen, introductiecursussen, speciale workshops, het maken van schema's, publicaties et cetera. Ook buiten de onderneming werd gecommuniceerd met toeleveranciers, markten, aandeelhouders, potentiële werknemers en andere relevante partijen in de omgeving. Daarnaast werden interne coördinatoren aangesteld om projecten op te zetten en met succes uit te voeren. Door al die activiteiten samen kwam het proces van vernieuwing in een stroomversnelling. Ook ontstonden er binnen de verschillende organisaties netwerken van mensen die van elkaar leerden hoe zij de nieuwe visie concreet invulling konden geven. Dit leidde tot het succesvol verbinden van verschillende delen van de organisatie. Dit proces werd vergemakkelijkt door een participatieve bedrijfscultuur gebaseerd op waarden als vertrouwen, respect en integriteit. Een cultuur die de acht onderzochte koplopers eigen is. Parallel aan dit 'organische' proces van leren en verandering werden managementsystemen en -structuren ontwikkeld. Juist die systemen hielpen bij het concreet vertalen van MVO in de bedrijfsorganisatie en zorgden voor verankering.

Het voorbeeld van Carillon illustreert het belang van bovenstaande drie kenmerken.

Carillon (Engeland) is een toonaangevend bedrijf op het terrein van huizenbouw en infrastructuur. Het bedrijf heeft ruim 18.000 mensen in dienst en voert tegelijkertijd projecten uit op tientallen locaties. De visie van het bedrijf luidt: "Carillion provides sustainable solutions for the way we live." Die visie heeft geleid tot de ontwikkeling van een marktbenadering die meer is dan bouwen alleen. De inzet is het leveren van toegevoegde waarde bij het ontwikkelen, realiseren én onderhouden van bouwprojecten. Carillon wil samen met haar gebruikers gedurende de hele levenscyclus medeverantwoordelijkheid delen. Die visie is vertaald in een voor het bedrijf meetbare en relevante aanpak. Kritische prestatie indicatoren (KPI's) werden in die vertaling als cruciaal gezien. Activiteiten van divisies en business-units worden gemanaged op basis van strategische jaarplannen. De implementatie van managementsystemen door de hele organisatie heen heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de verankering.

Wat is de algemene les die we uit de ervaringen van deze acht koploperbedrijven kunnen trekken? De onderzochte bedrijven laten zien zich bewust te zijn van het feit dat de aard en kwaliteit van hun relaties met actoren in de samenleving fundamenteel veranderen en daarmee vertaald moeten naar nieuwe vormen van bedrijfsvoering. Zij erkennen de noodzaak voor verandering, vaak geconfronteerd met problemen die niet op een gebruikelijke manier konden worden opgelost. Daardoor werden nieuwe ondernemingskansen gezien die vroegen om een nieuwe aanpak en samenwerkingsverbanden. De bedrijven onderkenden de noodzaak om deze nieuwe relaties te zien als een strategisch kenmerk van toekomstig ondernemerschap.